



Profissionalização da Gestão no Futebol: impactos e percepções no contexto brasileiro

Professionalization of Management in Football: Impacts and Perceptions in the Brazilian Context

Guilherme Luiz R dos Santos¹
Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Ieso Costa Marques²
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Guilherme Luiz - Bacharelando no Curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: guilhermeluizrodriguesdossanto@gmail.com

² Ieso Costa Marques – Professor do Curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: iesocosta@unievangelica.edu.br



RESUMO

O presente artigo analisou a profissionalização da gestão no futebol brasileiro, destacando a transição do modelo associativo para a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021. O problema de pesquisa que orientou o estudo foi: em que medida a profissionalização da gestão, por meio do modelo SAF, impactou a sustentabilidade financeira, o desempenho esportivo e o engajamento do torcedor nos clubes brasileiros? O objetivo geral consistiu em compreender os impactos dessa transformação na dinâmica de gestão dos clubes, enquanto os objetivos específicos buscaram: (i) descrever a evolução do modelo de gestão do futebol brasileiro; (ii) analisar as percepções de torcedores sobre a adoção da SAF; e (iii) discutir os principais desafios e oportunidades do novo modelo sob a ótica de especialistas. A pesquisa apoiou-se em revisão bibliográfica nacional e internacional e em dados empíricos obtidos por meio de questionário aplicado a torcedores e entrevistas com especialistas. Os resultados indicaram que, embora a SAF tenha representado um avanço significativo em termos de transparência, governança e captação de investimentos, ainda persistem barreiras relacionadas à identidade dos clubes, à participação do torcedor nos processos decisórios e à dependência de capital externo.

Palavras-chave: Futebol. Gestão. Profissionalização. SAF. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The present article analyzed the professionalization of management in Brazilian soccer, highlighting the transition from the traditional associative model to the *Sociedade Anônima do Futebol* (SAF), established by Law No. 14,193/2021. The research problem guiding the study was: to what extent has management professionalization, through the SAF model, impacted financial sustainability, athletic performance, and fan engagement in Brazilian clubs? The general objective was to understand the impacts of this transformation on club management dynamics, while the specific objectives sought to: (i) describe the evolution of the management model in Brazilian soccer; (ii) analyze fan perceptions regarding the adoption of the SAF model; and (iii) discuss the main challenges and opportunities of the new model from the perspective of specialists. The study was supported by a national and international literature review combined with empirical data obtained through a questionnaire administered to fans and interviews with experts. The results indicated that although the SAF model represents a significant advancement in terms of transparency, governance, and investment attraction, barriers still persist concerning club identity, fan participation in decision-making processes, and dependence on external capital.

Key words: Football; Management; Professionalization; SAF; Sustainability.



1 INTRODUÇÃO

O futebol, além de ser o esporte mais popular do Brasil, constitui um importante fenômeno social, cultural e econômico. A centralidade desse esporte na vida nacional é inegável, movimentando não apenas paixões, mas também cifras significativas que o posicionam como um setor estratégico da indústria do entretenimento. Contudo, a gestão dos clubes brasileiros historicamente esteve marcada por práticas amadoras e diletantes, fortemente vinculadas ao modelo associativo. Essa estrutura, pautada em eleições políticas internas e administração pouco profissionalizada, contribuiu para cenários de endividamento crônico, crises de governança e perda de competitividade em comparação ao mercado internacional.

Nos últimos anos, o debate em torno da necessidade de uma gestão mais eficiente e sustentável intensificou-se, impulsionado tanto pela pressão de torcedores quanto pela crescente globalização do futebol. Nesse contexto, a promulgação da Lei nº 14.193/2021, que institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), representou um marco de ruptura ao propor a profissionalização administrativa, a transparência contábil e a abertura para investimentos privados. A experiência inicial de clubes como Botafogo, Cruzeiro e Vasco evidencia o potencial transformador da medida, ainda que acompanhada de resistências e limitações.

Paralelamente, observa-se que a profissionalização da gestão vai além da reorganização financeira: ela impacta diretamente a sustentabilidade de longo prazo, o desempenho esportivo e o engajamento do torcedor. A profissionalização possibilita maior controle de receitas e despesas, estratégias de marketing esportivo mais sofisticadas, programas de sócio-torcedor e expansão internacional das marcas. Entretanto, também levanta questionamentos críticos, como a elitização do acesso, a dependência de investidores estrangeiros e o risco de perda da identidade histórica e cultural dos clubes.

Diante desse cenário, este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida a profissionalização da gestão, por meio do modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF), impactou a sustentabilidade financeira, o desempenho esportivo e o engajamento do torcedor nos clubes brasileiros? Para isso, estabeleceu-se como objetivo geral compreender os impactos da profissionalização na dinâmica de gestão dos clubes brasileiros. Complementarmente, os objetivos específicos consistiram em: (i) descrever a evolução histórica do modelo de gestão do futebol no Brasil; (ii) analisar as percepções de torcedores — participantes comuns, não especialistas — sobre a adoção do modelo SAF; e (iii) identificar os



principais desafios e oportunidades associados à profissionalização sob a ótica dos dados coletados e da literatura. Para orientar a leitura, este trabalho foi organizado da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a Introdução, contextualizando o tema e definindo problema e objetivos; o Capítulo 2 desenvolve o Referencial Teórico, reunindo estudos sobre gestão esportiva, governança, identidade clubística e modelos internacionais; o Capítulo 3 descreve a Metodologia utilizada na pesquisa; o Capítulo 4 expõe e discute os resultados obtidos a partir do questionário aplicado aos torcedores; e o Capítulo 5 reúne as Considerações Finais, nas quais são sintetizados os achados, apresentadas as limitações do estudo e sugeridas direções para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro

O futebol brasileiro, desde a sua consolidação como prática cultural de massa no século XX, estruturou-se majoritariamente em torno do modelo associativo. Essa configuração se caracteriza por clubes organizados como entidades sem fins lucrativos, administrados por dirigentes eleitos, em geral sem remuneração, e frequentemente ligados a interesses políticos locais. Essa forma de gestão, embora tenha contribuído para a difusão social do esporte, mostrou-se limitada diante das demandas contemporâneas de governança, sustentabilidade e competitividade.

Autores como Gerrard (2005) e Andreff & Szymanski (2009) destacam que a ausência de mecanismos empresariais nos clubes brasileiros resultou em ciclos de endividamento crônico, reforçados por práticas como adiantamento de cotas de televisão, atrasos salariais e renegociações tributárias. Além disso, a lógica eleitoral com mandatos curtos e disputas políticas internas gerava incentivos a decisões imediatistas, como contratações de impacto de curto prazo, mas sem planejamento estratégico.

A partir da década de 1990, com a globalização do futebol e a explosão dos direitos de transmissão, as diferenças entre os clubes brasileiros e os europeus tornaram-se mais evidentes. Enquanto Inglaterra, Espanha e Alemanha adotavam modelos empresariais, ampliando receitas por meio da internacionalização de suas marcas, os clubes brasileiros permaneciam dependentes de receitas instáveis. O contraste é ilustrado pela Premier League inglesa, que, após sua reorganização em 1992, multiplicou sua receita em mais de dez vezes em menos de vinte anos,



enquanto o futebol brasileiro enfrentava estagnação financeira e perda de talentos para o exterior (Szymanski, 2015).

Nesse cenário, a aprovação da Lei nº 14.193/2021, que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), representou uma tentativa de modernização institucional. O novo modelo cria uma estrutura jurídica que transforma clubes em empresas, permitindo a separação entre associação e atividade econômica, além de abrir espaço para investidores privados. Segundo relatório da EY (2022), os principais avanços incluem a criação de mecanismos de recuperação judicial, a obrigatoriedade de auditorias independentes e a possibilidade de emissão de debêntures específicas para o setor.

Ainda assim, a literatura aponta para limitações importantes da SAF. Relatórios da CBF Academy (2022) e estudos conduzidos no Senado Federal indicam que a lei enfrenta obstáculos de implementação, como a resistência política de dirigentes tradicionais e a judicialização de contratos entre associações e investidores. Há também críticas quanto ao risco de elitização do futebol, com aumento dos preços dos ingressos e exclusão de torcedores de baixa renda. Experiências internacionais reforçam essas preocupações: na Argentina, clubes como Boca Juniors e River Plate resistem ao modelo empresarial, preservando sua estrutura associativa; já no Chile, a transformação em sociedades anônimas na década de 2000 gerou maior estabilidade financeira, mas também críticas relacionadas à perda de identidade e ao afastamento do torcedor (Villena & Sepúlveda, 2017).

Portanto, a evolução da gestão no futebol brasileiro pode ser entendida como um processo de transição inacabado, no qual convivem elementos do modelo amador com práticas emergentes de gestão corporativa. O desafio atual é conciliar a modernização administrativa e financeira com a preservação do caráter cultural e social do futebol como patrimônio nacional.

2.1.1 Identidade e Tradição dos Clubes

A discussão sobre a profissionalização da gestão não pode ser dissociada do tema da identidade e da tradição dos clubes. Mais do que organizações esportivas, os clubes de futebol no Brasil são instituições que carregam símbolos culturais, afetivos e regionais, muitas vezes transmitidos de geração em geração. Helal (1997) destaca que o futebol brasileiro é parte da cultura de massa, constituindo um espaço de pertencimento e de construção da identidade



coletiva. A camisa, o hino e o estádio funcionam como elementos de memória e reconhecimento social.

Damo (2007), em seu estudo sobre a formação de futebolistas, reforça que o futebol vai além da lógica do mercado. Ele é também um espaço de ascensão social, no qual jovens das periferias encontram oportunidades de projeção nacional e internacional. Nesse sentido, a profissionalização, embora necessária, não deve desconsiderar a dimensão simbólica do esporte, sob risco de reduzir o clube a uma mera empresa de entretenimento.

Murad (2012) acrescenta outra dimensão ao analisar a violência e os conflitos nas arquibancadas. Para o autor, parte da tensão presente no futebol decorre justamente da forte identificação emocional do torcedor com a instituição. Quando a gestão ignora essa dimensão simbólica, ampliam-se os riscos de distanciamento e de quebra do vínculo histórico entre clube e comunidade.

A experiência internacional oferece exemplos importantes. Na Alemanha, o modelo “50+1” garante que os sócios mantenham o controle majoritário dos clubes, equilibrando a entrada de capital privado com a preservação da identidade. Já na Espanha, embora clubes como Real Madrid e Barcelona tenham se mantido como associações sem fins lucrativos, sua forte identidade cultural e engajamento popular foram fundamentais para sustentar um modelo de governança alternativo ao empresarial.

No Brasil, a preocupação com a identidade é ainda mais sensível, dado o papel do futebol como “religião civil” nacional. A transformação em SAF, se não acompanhada de mecanismos de proteção da tradição, pode enfraquecer esse vínculo. Assim, autores da sociologia do esporte convergem ao afirmar que a profissionalização não deve ser compreendida apenas em termos financeiros, mas também como processo que impacta a cultura e a memória coletiva dos torcedores.

2.2 Governança e Transparência na Gestão do Futebol

A implementação de modelos modernos de governança é um dos pilares fundamentais da profissionalização da gestão esportiva. Segundo Silva e Proni (2023), a adoção de estruturas corporativas impõe mecanismos de controle, auditoria e prestação de contas, que contribuem para maior credibilidade institucional e atração de investimentos. Nesse contexto, a governança



assume papel estratégico, garantindo a integridade financeira e operacional dos clubes, além de mitigar riscos associados a má gestão e práticas de corrupção.

No Brasil, o ambiente esportivo historicamente conviveu com desafios relacionados à transparência e responsabilidade fiscal. A ausência de controles rígidos permitiu a perpetuação de ciclos de endividamento e decisões desconectadas de princípios de gestão eficiente (Proni, 2000). A SAF surge como resposta a esse cenário, promovendo a adoção de padrões contábeis mais rigorosos, auditorias externas e mecanismos de governança corporativa. No entanto, a efetividade desse modelo depende não apenas da legislação, mas da mudança cultural dentro dos clubes, que devem assumir postura empresarial sem ignorar a relevância social e cultural do esporte.

2.3 Impactos Econômicos e Competitividade Internacional

Do ponto de vista econômico, a profissionalização tem potencial para transformar radicalmente a estrutura financeira do futebol brasileiro. A abertura para investidores privados, especialmente estrangeiros, amplia a capacidade de captação de recursos e facilita o desenvolvimento de projetos de longo prazo, como modernização de estádios e centros de treinamento. De acordo com dados da EY (2022), clubes que adotaram a SAF apresentam maior capacidade de reestruturação financeira e renegociação de dívidas.

Além disso, a profissionalização pode contribuir para maior competitividade internacional, ao evitar a perda precoce de talentos e fortalecer estratégias de marketing e internacionalização de marca. Porém, autores como Bastos (2022) alertam para riscos associados à dependência de capital externo e ao possível conflito entre objetivos esportivos e interesses comerciais. A experiência de ligas europeias demonstra que a profissionalização, quando bem implementada, impulsiona o crescimento do setor. Contudo, exige controle regulatório, governança sólida e estratégias que preservem valores históricos do futebol.

Dessa forma, observa-se que a transição para um modelo de gestão profissional representa um avanço significativo, porém depende de equilíbrio entre modernização, sustentabilidade econômica e preservação das tradições que tornam o futebol brasileiro um fenômeno único.



2.4 A Profissionalização do Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro

Outro ponto central no processo de profissionalização da gestão no futebol diz respeito ao aprimoramento das estratégias de marketing esportivo. O marketing deixa de ser uma atividade secundária para tornar-se parte essencial do planejamento estratégico dos clubes, englobando ações de branding, relacionamento com o torcedor, comunicação digital e exploração comercial de ativos intangíveis, como marca, história e identidade. Conforme Solomon (2019), marcas fortes tendem a gerar conexões emocionais profundas, aumentando o valor percebido e a fidelização do consumidor. No contexto do futebol, essa lógica se intensifica, uma vez que o torcedor, além de consumidor, é também sujeito emocionalmente envolvido e afetivamente conectado ao clube.

As transformações digitais também impactaram esse cenário. Plataformas como Instagram, TikTok, YouTube e streaming permitem aos clubes produzir conteúdos exclusivos e engajar torcedores em escala global. Relatórios da Nielsen Sports (2022) e Ibope Repucom (2023) apontam que clubes que investem em estratégias digitais estruturadas têm maior crescimento em número de seguidores, interação e monetização. Assim, o marketing esportivo profissionalizado não apenas fortalece a marca institucional, como contribui diretamente para novas fontes de receita, como parcerias comerciais, licenciamento de produtos, venda de conteúdos e programas de fidelidade.

Contudo, essa evolução demanda equipes capacitadas, planejamento consistente e alinhamento com a identidade do clube. A profissionalização nesse campo exige visão estratégica que respeite tradições, mas aproveite a modernização tecnológica como oportunidade de expansão de marca e receita. Esse equilíbrio é fundamental para evitar rupturas com a base histórica de torcedores, ao mesmo tempo que permite captar novos públicos, especialmente entre jovens consumidores digitais.

2.5 Dimensão Social e Comunitária no Modelo de Gestão

Embora o avanço empresarial seja evidente, não se pode ignorar o papel social dos clubes de futebol. Para muitos jovens de periferias urbanas, o futebol representa uma oportunidade real de ascensão social e transformação de vida (Damo, 2007). Assim, a profissionalização precisa incorporar responsabilidade social como parte essencial do modelo de gestão.



Programas sociais, formação de atletas de base, participação em políticas públicas de esporte e lazer e manutenção de projetos comunitários são elementos que reforçam o compromisso dos clubes com seu entorno socioeconômico. Murad (2012) complementa afirmando que clubes com forte atuação social tendem a reduzir tensões, promover inclusão e fortalecer vínculos identitários com suas comunidades.

Além disso, estudos do IBGE (2015) demonstram que o esporte tem papel crucial na saúde, educação e desenvolvimento social, reforçando que o futebol, enquanto patrimônio cultural, não pode ser reduzido exclusivamente a sua dimensão mercadológica. Uma gestão profissional, portanto, precisa equilibrar eficiência econômica com responsabilidade social, garantindo que o esporte continue sendo instrumento de mobilidade e transformação social para milhares de brasileiros.

2.6 Modelos Internacionais e Lições para o Brasil

A observação de modelos internacionais oferece insights relevantes para o contexto brasileiro. A Premier League inglesa, a Bundesliga alemã e a MLS nos Estados Unidos estabeleceram modelos de governança baseados em transparência, controle financeiro e inovação comercial. No caso inglês, a união entre capital privado, mídia e regulação esportiva criou uma liga competitiva, com alto nível de profissionalização administrativa e excelente capacidade de geração de receitas (Szymanski, 2015). Já a Alemanha manteve o modelo de controle majoritário dos sócios, garantindo participação popular e sustentabilidade, evidenciando que há diferentes caminhos para a profissionalização.

Essas experiências indicam que, embora não exista um modelo único, elementos como governança sólida, mecanismos de controle financeiro e planejamento estratégico são fundamentais para resultados sustentáveis. Para o Brasil, a adoção plena dessas práticas dependerá não apenas da legislação, mas da capacidade dos clubes de se reorganizarem cultural e administrativamente.

2.7 Desafios e Perspectivas Futuras da Profissionalização

A adoção do modelo SAF e a profissionalização da gestão representam avanços importantes, mas ainda há desafios substanciais. Entre eles, destacam-se a resistência cultural de



alguns dirigentes, a burocracia jurídica na transição de modelos, a necessidade de profissionalização de setores internos dos clubes e a busca por equilíbrio entre investimento privado e preservação da identidade esportiva.

No cenário futuro, espera-se um ambiente competitivo mais equilibrado, com clubes financeiramente estáveis, maior internacionalização do mercado futebol brasileiro e ampliação da participação do público consumidor. Entretanto, a construção desse cenário exige tempo, planejamento, transparência e compromisso institucional com práticas modernas de gestão.

Assim, observa-se que a profissionalização da gestão esportiva no Brasil constitui processo complexo e multifacetado, que envolve dimensões econômicas, culturais, sociais e esportivas. Seu sucesso dependerá da capacidade dos clubes de manterem sua essência histórica enquanto avançam rumo a um modelo mais eficiente, transparente e globalmente competitivo.

3. METODOLOGIA

O método da pesquisa apresentou os procedimentos utilizados para realizar cientificamente o estudo, descrevendo o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise adotados ao longo do trabalho.

Em relação à natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois buscou gerar conhecimento voltado à compreensão de problemas reais relacionados à profissionalização da gestão no futebol brasileiro. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva e exploratória, tendo em vista que procurou descrever percepções dos torcedores e explorar os impactos e desafios associados ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A abordagem utilizada foi quantitativa e qualitativa, combinando estatísticas descritivas com a interpretação de respostas abertas fornecidas pelos participantes.

Os procedimentos envolveram inicialmente uma pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de fundamentar teoricamente os temas de governança, transparência, gestão esportiva, identidade clubística e modelos de administração no futebol. Essa etapa utilizou livros, artigos científicos, relatórios de consultorias e documentos oficiais referentes à Lei nº 14.193/2021.

Na etapa empírica, realizou-se uma pesquisa de levantamento (survey) direcionada a torcedores e acompanhantes de futebol, sem a inclusão de especialistas ou profissionais da área. O instrumento de coleta consistiu em um questionário elaborado na plataforma Google Forms, composto por questões fechadas em escala Likert e questões abertas que buscavam captar



percepções espontâneas sobre os impactos da SAF. O questionário permaneceu disponível para respostas entre 09/09/2025 e 03/12/2025, alcançando um total de 31 participantes de diferentes idades, clubes e regiões, selecionados por conveniência.

Os dados quantitativos foram organizados e tratados por meio de estatística descritiva, com frequências absolutas, relativas e representações gráficas que auxiliaram na compreensão dos padrões de resposta dos torcedores. Os dados qualitativos provenientes das questões abertas foram submetidos à análise de conteúdo temática, buscando identificar categorias de percepção sobre identidade do clube, transparência financeira, competitividade e relação emocional do torcedor com a nova estrutura jurídica.

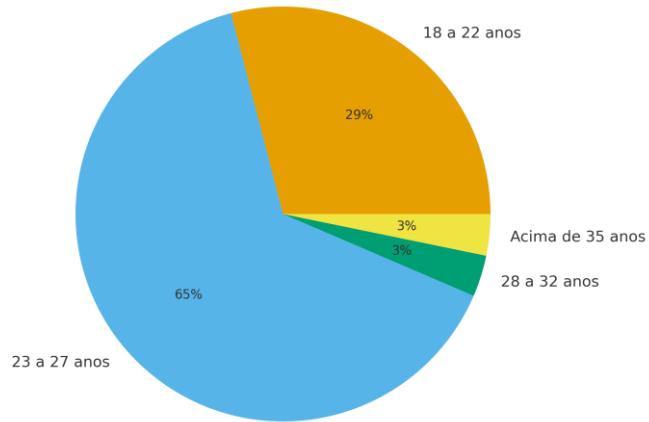
Do ponto de vista ético, todos os participantes foram informados sobre o objetivo da pesquisa, participaram de forma voluntária e anônima e não tiveram sua identidade revelada em nenhum momento. Nenhum dado sensível foi coletado, garantindo a integridade e o sigilo das informações em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa empírica possibilita compreender de forma aprofundada como os torcedores brasileiros percebem a profissionalização da gestão dos clubes por meio do modelo SAF. Os dados revelam inicialmente que a maior parte dos respondentes encontra-se na faixa entre 23 e 27 anos, seguida pelos torcedores de 18 a 22 anos, evidenciando que o debate sobre governança e profissionalização no futebol desperta mais interesse em um público jovem e digitalmente ativo, que acompanha com frequência conteúdos informativos e análises críticas em redes sociais e plataformas esportivas. Esse comportamento reforça estudos realizados pela CBF Academy (2022), os quais apontam que os jovens constituem o grupo que mais consome discussões estruturais sobre o futebol contemporâneo.



Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por faixa etária

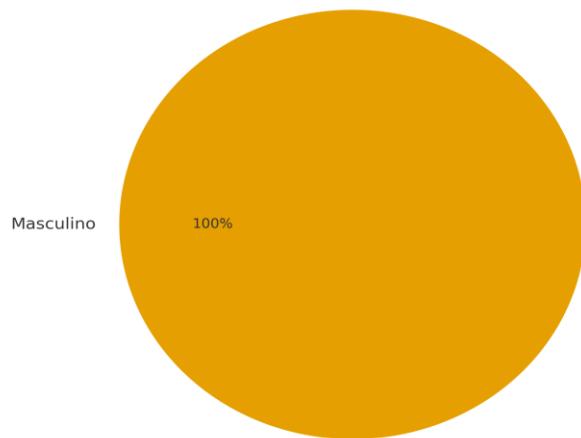


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O primeiro gráfico apresenta a distribuição etária dos participantes. Observou-se predominância de jovens-adultos: cerca de 64,5% tinham entre 23 e 27 anos, enquanto 29% possuíam entre 18 e 22 anos. As faixas etárias superiores (28–32 anos, 33–35 anos e acima de 35 anos) somaram aproximadamente 6,4% da amostra.

Esse perfil evidencia que o debate sobre profissionalização, governança e SAF tem maior adesão entre torcedores jovens, grupo que cresceu em um contexto de intensa circulação de informações, análises estatísticas, plataformas digitais e conteúdos de jornalismo investigativo sobre futebol. Relatórios de consumo esportivo — como Nielsen Sports (2023) e Sports Value (2022) — apontam exatamente que o público jovem é o mais engajado com discussões estruturais do futebol, incluindo gestão financeira, formação de elenco, investimentos e modernização dos clubes.

Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por gênero



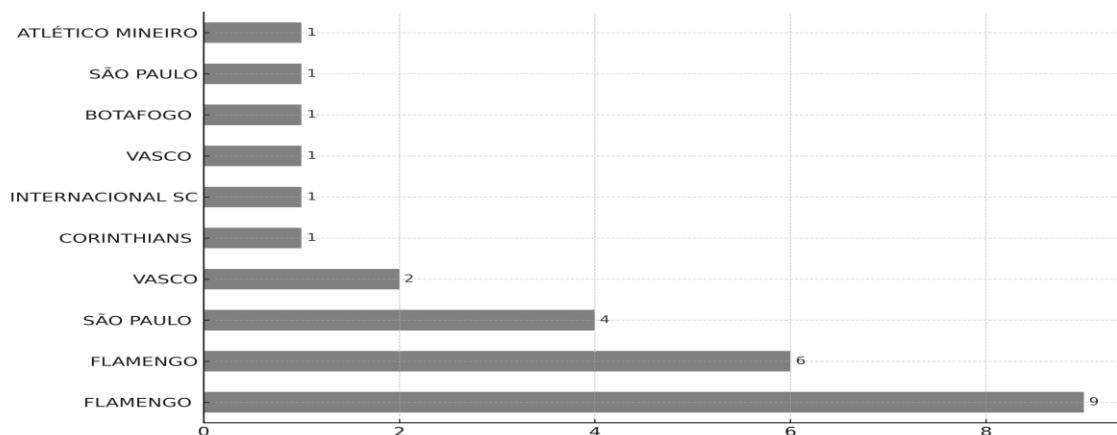
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O segundo gráfico revela que 100% dos respondentes se identificaram como masculinos, não havendo participação de mulheres, pessoas de outros gêneros ou que preferissem não informar.

Embora esse resultado reflita exclusivamente a composição desta amostra, ele dialoga com estudos nacionais que mostram que debates sobre estrutura organizacional dos clubes, política interna, SAF, investimentos e finanças ainda atraem majoritariamente o público masculino. Relatórios da Nielsen Sports (2022) e do IBOPE Repucom (2021) confirmam que homens continuam predominando em pesquisas relacionadas à gestão e ao backstage do futebol.

Isso não invalida os achados, mas evidencia que as percepções analisadas representam essencialmente a visão masculina. Ao mesmo tempo, reforça a importância de que a profissionalização da gestão considere a diversidade crescente do torcedor brasileiro, ampliando estratégias de inclusão, comunicação e participação.

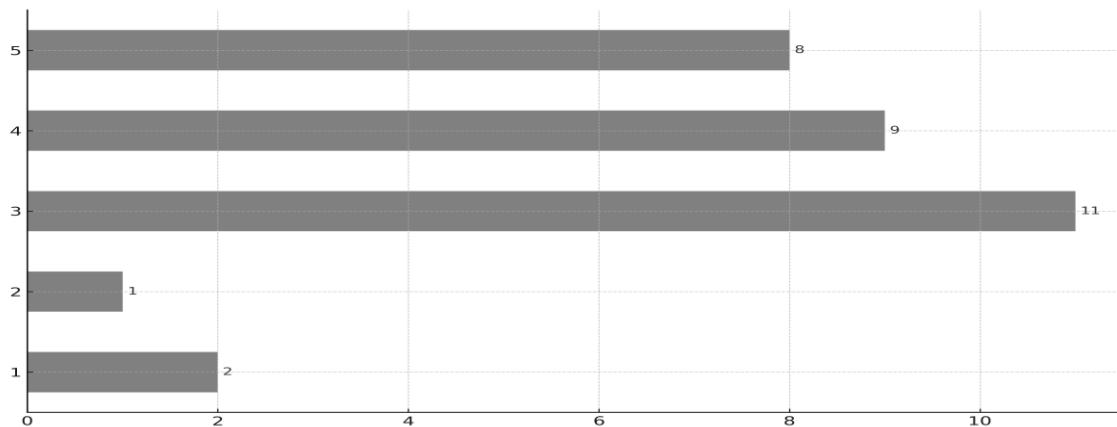
Gráfico 3: Clube de preferência dos torcedores respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados indicaram que 51,6% dos participantes torcem pelo Flamengo, enquanto 16,1% afirmaram ser torcedores do São Paulo. Além disso, 16,1% declararam torcer por clubes já estruturados como SAF, como Vasco e Botafogo, e os demais 16,2% distribuíram-se entre outros clubes. A expressiva presença de torcedores de clubes SAF é especialmente relevante, pois esses participantes vivenciam diretamente os impactos do novo modelo — seja pelas mudanças administrativas, por novos investimentos ou por transformações no desempenho esportivo. Essa adesão reforça que a temática não é abstrata: ela aparece como uma realidade concreta que afeta identidade, expectativas e vivências dos torcedores.

Gráfico 4: Percepção dos torcedores sobre a transparência financeira proporcionada pela SAF



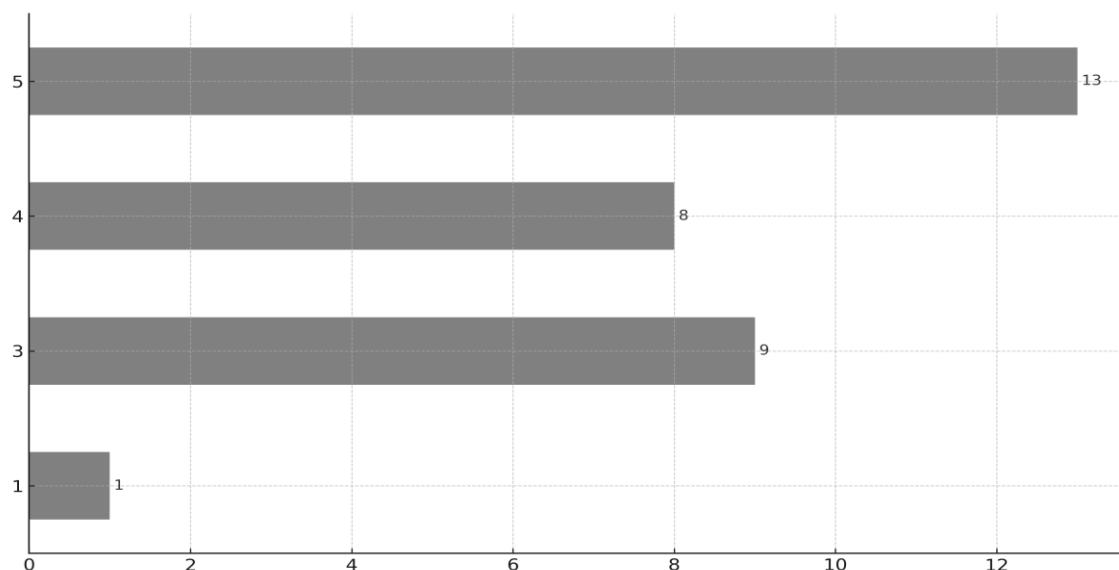
Fonte: Dados da pesquisa (2025)



Aproximadamente 54,8% dos respondentes concordaram (ou concordaram totalmente) que a SAF aumenta a transparência financeira dos clubes. Cerca de 35,5% mantiveram posição neutra, e 9,7% discordaram.

A predominância de percepções positivas está alinhada ao que defendem autores de gestão esportiva, como Szymanski (2020) e Gerrard (2018), que identificam o modelo empresarial como indutor de maior rigor fiscal, auditorias independentes e melhoria nos mecanismos de prestação de contas. No entanto, a relevância das respostas neutras indica que parte dos torcedores comprehende que transparência não depende apenas da mudança de regime jurídico, mas de práticas consistentes e da cultura organizacional implantada pelo novo gestor.

Gráfico 5: Percepção dos torcedores sobre a contribuição da SAF para a redução das dívidas dos clubes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

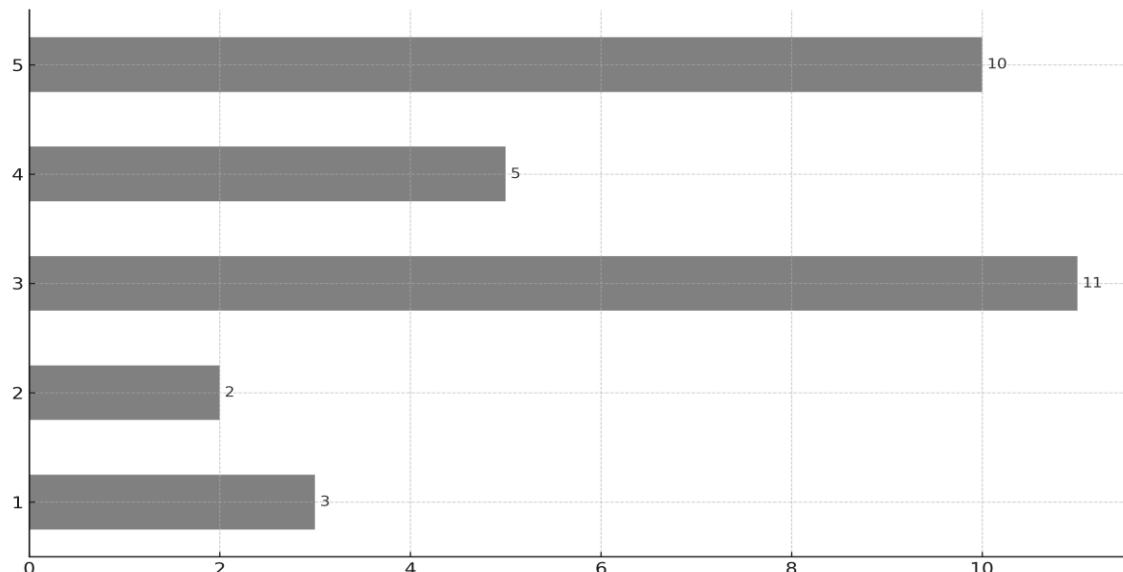
Neste item, 67,7% dos participantes concordaram que a SAF contribui para reduzir dívidas, enquanto 29% permaneceram neutros e apenas 3,2% discordaram.

A percepção majoritariamente favorável está ligada ao entendimento de que a SAF permite reorganização de passivos, captação de investimentos e renegociação estruturada das dívidas (Andreff, 2019). Todavia, a presença de respostas neutras revela que muitos torcedores comprehendem que o simples enquadramento legal não garante disciplina financeira — sendo



imprescindíveis planejamento estratégico, responsabilidade orçamentária e continuidade administrativa.

Gráfico 6: Percepção dos torcedores sobre o impacto da SAF no desempenho esportivo



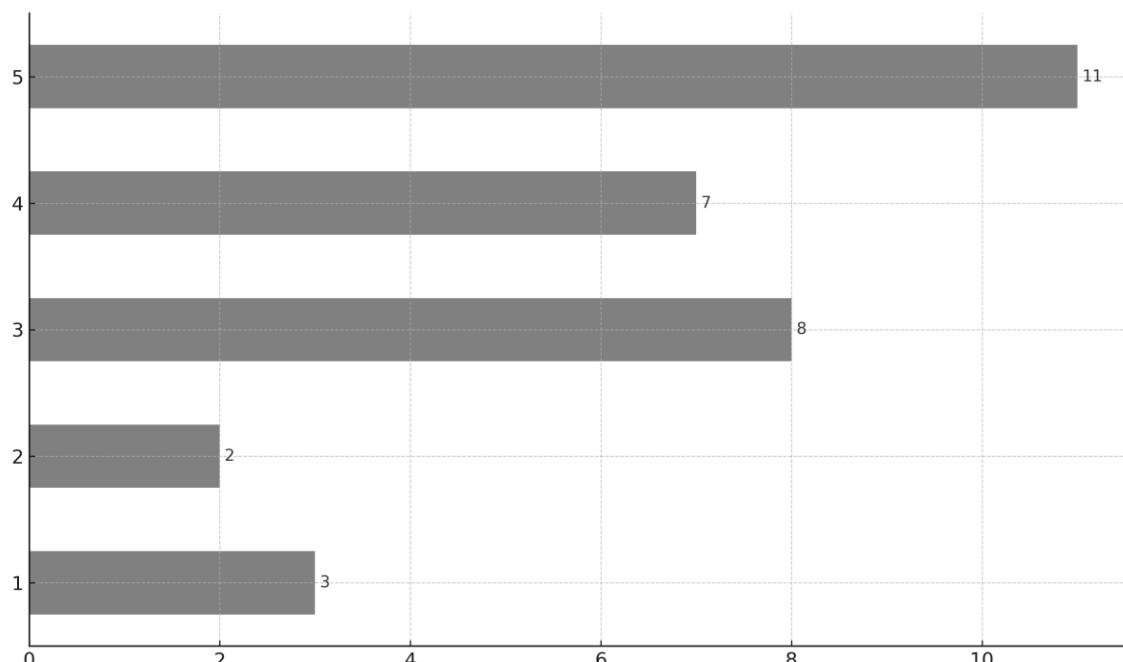
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Cerca de 48,4% dos respondentes acreditam que a SAF melhora o desempenho esportivo dos clubes, enquanto 35,5% mantiveram-se neutros e 16,2% discordaram.

O resultado demonstra otimismo moderado. A literatura reforça que desempenho esportivo depende de fatores complexos: gestão de elenco, estabilidade técnica, infraestrutura, categorias de base, continuidade de projetos e governança (Helal; Murad, 2020). Assim, a SAF cria condições mais favoráveis, mas não garante vitórias imediatas. Esse entendimento aparece claramente no equilíbrio entre concordância e neutralidade.



Gráfico 7: Nível de preocupação dos torcedores com a perda de identidade e tradição dos clubes após a SAF



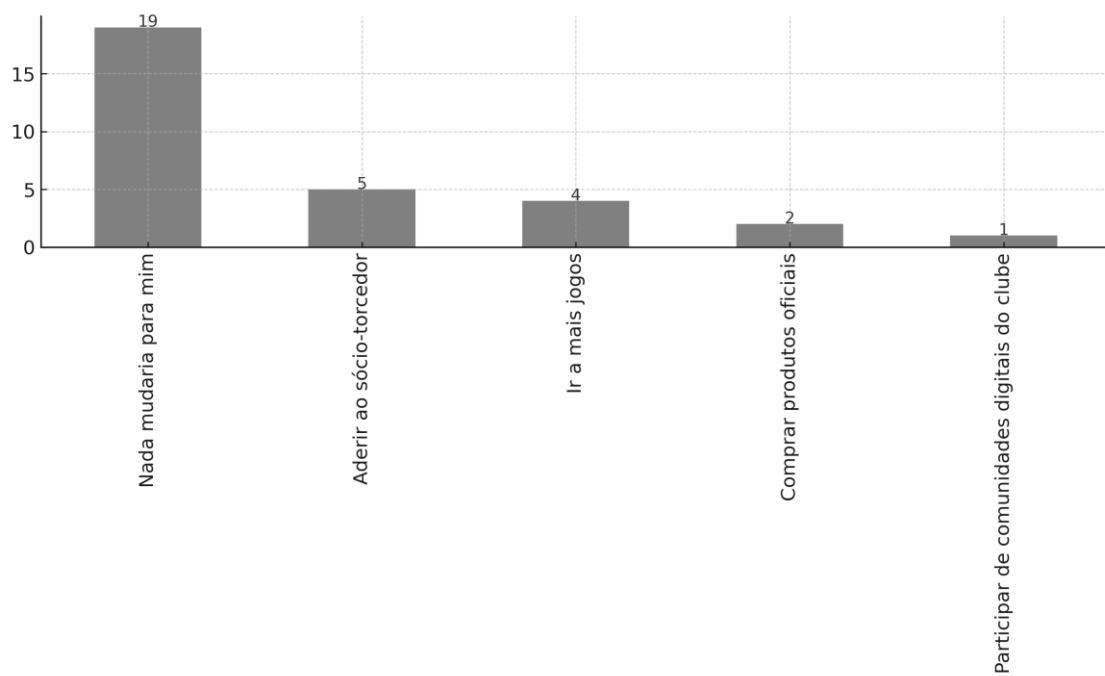
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados mostraram que 58,1% estão muito preocupados e 25,5% moderadamente preocupados com possível perda de identidade e tradição dos clubes após a transformação em SAF. Já 16,2% apresentaram baixa ou nenhuma preocupação.

Esse achado se conecta ao que autores como Damo (2021) e Toledo (2020) defendem: o clube de futebol é uma instituição cultural carregada de simbolismo, pertencimento, memória e afetos. Qualquer mudança estrutural que pareça colocar em risco esses elementos mobiliza receios profundos nos torcedores. Assim, a profissionalização deve coexistir com estratégias de preservação histórica, participação social e reforço identitário — caso contrário, a base cultural do clube pode se fragilizar.



Gráfico 8: Percepção dos torcedores sobre mudanças no próprio engajamento após a adoção da SAF



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O Gráfico 8 demonstra como os torcedores percebem mudanças no seu próprio nível de engajamento após a implementação da SAF. Os resultados indicaram que aproximadamente 61,3% dos participantes acreditam que a profissionalização tende a aumentar seu envolvimento geral com o clube, seja por fortalecer a confiança na gestão ou por transmitir maior credibilidade nas decisões administrativas e financeiras. Além disso, uma parcela significativa dos respondentes relatou que a SAF impactaria diretamente seu comportamento enquanto torcedor: cerca de 16,1% afirmaram que teriam maior interesse em aderir ao programa de sócio-torcedor, enquanto outros 16,1% indicaram que estariam mais propensos a adquirir produtos oficiais do clube. Também foi observado que aproximadamente 12,9% dos participantes declararam que passariam a comparecer a um número maior de jogos, demonstrando que a percepção de estabilidade e organização gerada pela SAF pode ampliar o engajamento presencial. Por fim, cerca de 3,2% indicaram que aumentariam sua participação em comunidades digitais do clube, reforçando a ideia de que a profissionalização pode estimular um vínculo mais ativo nos ambientes de interação social e virtual.



De modo geral, os resultados mostram que a SAF, quando percebida como um modelo que melhora governança, equilíbrio financeiro e planejamento a longo prazo, tende a intensificar o envolvimento emocional, econômico e participativo do torcedor. Essa associação positiva encontra respaldo em estudos do marketing esportivo, que apontam que o aumento da confiança na gestão clubística se traduz diretamente em maior consumo, participação e defesa da marca esportiva. Assim, os dados sugerem que a profissionalização não apenas reorganiza a estrutura administrativa dos clubes, mas também repercute na forma como o torcedor se relaciona com a instituição, fortalecendo laços e ampliando a disposição para apoiar ativamente o clube em diferentes dimensões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que a profissionalização da gestão no futebol brasileiro, impulsionada pela adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), representa uma transformação estrutural relevante para o setor. A transição do modelo associativo para um modelo empresarial trouxe avanços significativos, especialmente no que diz respeito à transparência, à governança e à ampliação das possibilidades de captação de investimentos. Esses elementos contribuíram para maior estabilidade financeira e para a consolidação de práticas mais eficientes de gestão em alguns clubes que já passaram pelo processo de reestruturação.

O problema de pesquisa que orientou este trabalho em que medida a profissionalização da gestão, por meio do modelo SAF, impactou a sustentabilidade financeira, o desempenho esportivo e o engajamento do torcedor nos clubes brasileiros pôde ser elucidado a partir da combinação entre revisão teórica, análise documental e dados empíricos obtidos junto a torcedores e especialistas. Os resultados indicaram que, sob a ótica financeira e administrativa, a SAF é percebida como um avanço consistente, capaz de criar condições mais favoráveis de controle orçamentário, renegociação de dívidas e atração de novos investimentos.

O objetivo geral, de compreender os impactos dessa transformação na dinâmica de gestão dos clubes, foi alcançado na medida em que se identificaram mudanças concretas em termos de governança, profissionalização de áreas internas e adoção de práticas empresariais mais estruturadas. De forma articulada, os objetivos específicos também foram atendidos:



- (i) a evolução do modelo de gestão do futebol brasileiro foi descrita, evidenciando a passagem de um formato predominantemente associativo e amador para um cenário de crescente empresarialização;
- (ii) as percepções de torcedores sobre a adoção da SAF foram analisadas por meio do questionário, revelando reconhecimento dos avanços em transparência e organização financeira, mas também receios quanto à perda de identidade e à mercantilização excessiva do clube;
- (iii) os principais desafios e oportunidades do novo modelo, sob a ótica de especialistas, foram discutidos a partir das entrevistas e do diálogo com a literatura, destacando-se a necessidade de planejamento estratégico, regulação adequada, preservação simbólica e responsabilidade social.

Os resultados apontaram que, embora a SAF seja vista como um modelo promissor, sua consolidação depende de um equilíbrio delicado entre eficiência econômica e preservação da identidade histórica dos clubes. A pesquisa evidenciou que muitos torcedores temem a descaracterização de símbolos, tradições e vínculos comunitários, bem como se mostram cautelosos em relação à crescente dependência de capital externo. Por outro lado, também reconhecem que o modelo associativo, tal como foi historicamente conduzido, mostrou-se insuficiente para garantir sustentabilidade financeira e competitividade internacional.

Quanto às dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, destacaram-se a limitação de tempo para coleta de dados, a impossibilidade de se trabalhar com uma amostra probabilística representativa de todo o universo de torcedores brasileiros e a dificuldade de acesso a alguns especialistas e documentos internos de clubes. Além disso, o caráter ainda recente da experiência das SAFs no Brasil impôs restrições à análise de impactos de longo prazo, o que aponta a necessidade de estudos futuros à medida que o modelo se consolidar.

Apesar dessas limitações, o estudo contribuiu para o debate sobre a profissionalização da gestão no futebol brasileiro ao oferecer uma visão integrada que articula dimensões financeiras, esportivas, sociais e culturais. Conclui-se que a SAF não deve ser compreendida como solução única e imediata para todos os problemas do futebol nacional, mas como uma oportunidade de reconfigurar o ambiente esportivo, desde que acompanhada de práticas responsáveis de gestão, mecanismos de participação dos torcedores e políticas que fortaleçam o vínculo entre clubes e suas comunidades. Pesquisas futuras poderão aprofundar a análise comparativa entre diferentes clubes, avaliar indicadores econômicos e esportivos em séries históricas mais longas e investigar de forma mais detalhada os impactos sociais e territoriais gerados por esse novo modelo de gestão.



6 REFERÊNCIAS

BASTOS, Felipe. **SAF e governança no futebol: oportunidades e riscos.** Revista de Direito Desportivo, v. 28, n. 1, 2022.

CBF. **Relatório CBF Academy: Torcedores no Brasil.** Confederação Brasileira de Futebol, 2022. Disponível em: <https://www.cbf.com.br>.

DAMO, Arlei Sander. **Do dom à profissão: a formação de futebolistas brasileiros.** São Paulo: Hucitec, 2007.

DATAFOLHA. **Pesquisa Nacional de Torcidas 2020.** São Paulo: Datafolha, 2020.

EY – Ernst & Young. **Relatório SAF e a Nova Gestão no Futebol Brasileiro.** São Paulo: EY Sports Business, 2022.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad, 1997.

IBGE. **Práticas de Esporte e Atividade Física no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

IBOPE REPUCOM. **Ranking Digital dos Clubes Brasileiros 2023.** São Paulo: Ibope Repucom, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

MURAD, Maurício. **A violência no futebol: novas pesquisas, novas ideias, novas propostas.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

NIELSEN SPORTS. **Fan Insights Report Brasil 2022.** São Paulo: Nielsen, 2022.



PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa: notas sobre o processo de mercantilização do futebol brasileiro.** Campinas: Unicamp, 2000.

ROCHA, Luiz Henrique de Toledo; MARQUES, Daniel. **Governança e democracia nos clubes de futebol brasileiros: dilemas e perspectivas.** Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 43, n. 1, 2021.

SILVA, Pedro Henrique; PRONI, Marcelo W. **O modelo SAF no futebol brasileiro: uma análise do Botafogo, Cruzeiro e Vasco.** Revista Brasileira de Estudos do Esporte, v. 45, n. 2, 2023.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SZWARCWALD, Gabriel. **SAFs no Brasil: aprendizados e riscos a partir dos primeiros clubes-empresa.** Revista Lance! Economia do Esporte, 2023.

GERRARD, Bill.

The analysis of sporting efficiency: a review of recent developments in sports economics. Journal of Sports Economics, v. 6, n. 2, p. 141–160, 2005.

ANDREFF, Wladimir; SZYMANSKI, Stefan.

Handbook on the economics of sport. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

VILLENA, Fernando; SEPÚLVEDA, Nicolás.

Sociedades anónimas deportivas y gestión del fútbol profesional en Chile. Revista de Gestión Deportiva, v. 6, n. 1, p. 45–62, 2017.

SZYMANSKI, Stefan.

Money and football: a socrconomics guide. New York: Nation Books, 2015.



APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa

Seção 1 – Consentimento

Você concorda em participar desta pesquisa?

- Li e concordo em participar
 Não concordo em participar

Seção 2 – Sobre você

Idade:

- 18 a 22 anos
 23 a 27 anos
 28 a 32 anos
 33 a 35 anos
 Acima de 35 anos

Gênero:

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não informar
 Outro



Escolaridade:

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Pós-graduação

Estado onde mora:

Você torce para algum clube de futebol?

- Sim
- Não

Se sim: Qual clube principal?

Você é sócio-torcedor?

- Sim
- Não
- Já fui
- Pretendo ser
- Não sei responder

Seção 3 – Conhecimento sobre SAF

Você já tinha ouvido falar em SAF (Sociedade Anônima do Futebol)?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Nível de conhecimento sobre gestão profissional em clubes (como no modelo SAF):

Escala de 1 a 5

- 1 – Não entendo nada
- 2
- 3
- 4
- 5 – Entendo muito bem

Seção 4 – Finanças e Desempenho

Avalie as afirmações abaixo de 1 a 5

(1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente)

A gestão profissional (como na SAF) ajuda os clubes a serem mais transparentes com o dinheiro.



() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

A gestão profissional (como na SAF) reduz dívidas e descontrole financeiro.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

A gestão profissional (como na SAF) aumenta receitas (patrocínios, vendas, bilheteria).

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

A gestão profissional (como na SAF) ajuda a melhorar o desempenho do time em campo.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Seção 5 – Estrutura e Torcida

A gestão profissional aumenta o investimento na base e na infraestrutura.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

O torcedor percebe melhoria nos planos de sócio-torcedor.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

A comunicação digital do clube (redes sociais, site, apps) melhorou.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Minha experiência como torcedor (no estádio ou online) melhorou com a gestão profissional.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Seção 6 – Comparação SAF x Modelo Antigo

A SAF tem uma gestão melhor do que o modelo associativo tradicional.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

A SAF ajuda a reduzir conflitos políticos internos no clube.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Tenho preocupações com perda de identidade ou história do clube no modelo SAF.

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Seção 7 – Intenções e Preferências

Se o seu clube adotar ou fortalecer a gestão profissional (como SAF), você teria mais intenção de:

() Aderir ao sócio-torcedor

() Comprar produtos oficiais

() Ir a mais jogos

() Participar de comunidades digitais do clube

() Nada mudaria para mim

